

PLANEACION PROSPECTIVA

**“El futuro no sólo se prevé...se concibe,
se prepara, se diseña y se contruye”
(Tomás Miklos)**

INTRODUCCIÓN.

En la historia de la humanidad, el futuro ha jugado un papel importante, es un tema que atrae e intriga a todos. Buscamos incansablemente conocerlo para tener oportunidad de manipularlo, cambiarlo, hacerlo a nuestras necesidades y expectativas. Por ello y para ello han surgido –desde siempre- diversas formas de abordarlo tratando de adivinarlo, predecirlo, intuirlo o manejarlo.

El futuro es un tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente.

De acuerdo con Françoise Charles (en Miklos y Tello), “el futuro es la dimensión en la que la imaginación puede erigir estructuras contradictorias entre sí, pero con todo, no excluyentes unas de otras, dentro de una realidad no materializada”

En un diccionario, la definición de futuro es “aquello que está por venir”. De acuerdo con Tomás Miklos (2000), es en “este porvenir” en el que el ser humano tiene un papel importante.

Hablar del futuro, en estricto sentido, significa hablar de algo que aún no existe. Sin embargo, nuestro lenguaje está plagado de frases como “hagamos todo para preparar nuestro futuro”, “trabajemos por una ciudad con futuro”, “el futuro está en los niños”, “los hombres del futuro”, etc. Son, indudablemente, frases comerciales que logran aprovechar nuestro interés y angustia por el futuro.

El futuro es un horizonte de posibilidades en donde colocamos nuestras esperanzas y anhelos, es un campo que permite usar la imaginación y la creatividad; mientras que el pasado pertenece a la memoria, **el futuro es el ámbito de la voluntad.**

En la medida en que los seres humanos aceptemos que el futuro no está “escrito” o predeterminado, al menos no en su totalidad, tendremos la posibilidad de diseñar, descubrir, y construir futuros más adecuados, factibles, deseables, esperados.

¿Pero, qué podría hacernos pensar en el futuro? ¿Para qué pensar en él?

10 Razones para pensar acerca del futuro

1. *Tener éxito nuestra carrera / profesión.*
2. *Prepararnos para cambiar.*
3. *Elegir el futuro.*
4. *Tomar mejores decisiones.*
5. *Ayudar a nuestros hijos y nietos.*
6. *Prevenir desastres.*
7. *Apoderarnos de las oportunidades.*
8. *Entender el mundo de hoy.*
9. *Desarrollar la propia confianza.*
10. *Expandir nuestros horizontes.*

(The Futurist, october 1998)

Existen diversos acercamientos para el estudio del futuro, sin embargo, pocos ofrecen herramientas confiables y válidas para ello, es así, que el tema del presente ensayo se centra en la Planeación Prospectiva por ser uno de los pocos instrumentos estratégicos confiables.

Opciones para abordar el futuro.

Las investigaciones del futuro pretenden:

- Definir y analizar alternativas futuras, es decir, responder a las preguntas '¿cómo podría ser', '¿cómo deseamos que fuese?', '¿qué debemos y podemos hacer hoy para lograr el porvenir deseado?.'
- Examinar las implicaciones de nuestros planteamientos hipotéticos.
- Prepararnos para los cambios manteniendo una actitud abierta.
- Brindar información relevante en una perspectiva a largo plazo.

A través de la historia, el futuro se ha abordado de diferentes maneras:

a. Forma mágica

Relacionada con las prácticas de adivinación, las profecías y los oráculos en las que se trataba de predecir el futuro, pues se considera que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida, el cual es inmodificable

b. Proyecciones

Se utilizan los métodos econométricos de proyección, basados en los principios de proyección estadísticas. Toma algunos datos del pasado y del presente llevándolos -a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos, cualitativos- hacia el futuro. Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar. Un

hecho del presente puede evolucionar de diferentes maneras y presentarse de diversas maneras en el futuro.

c. Predicciones.

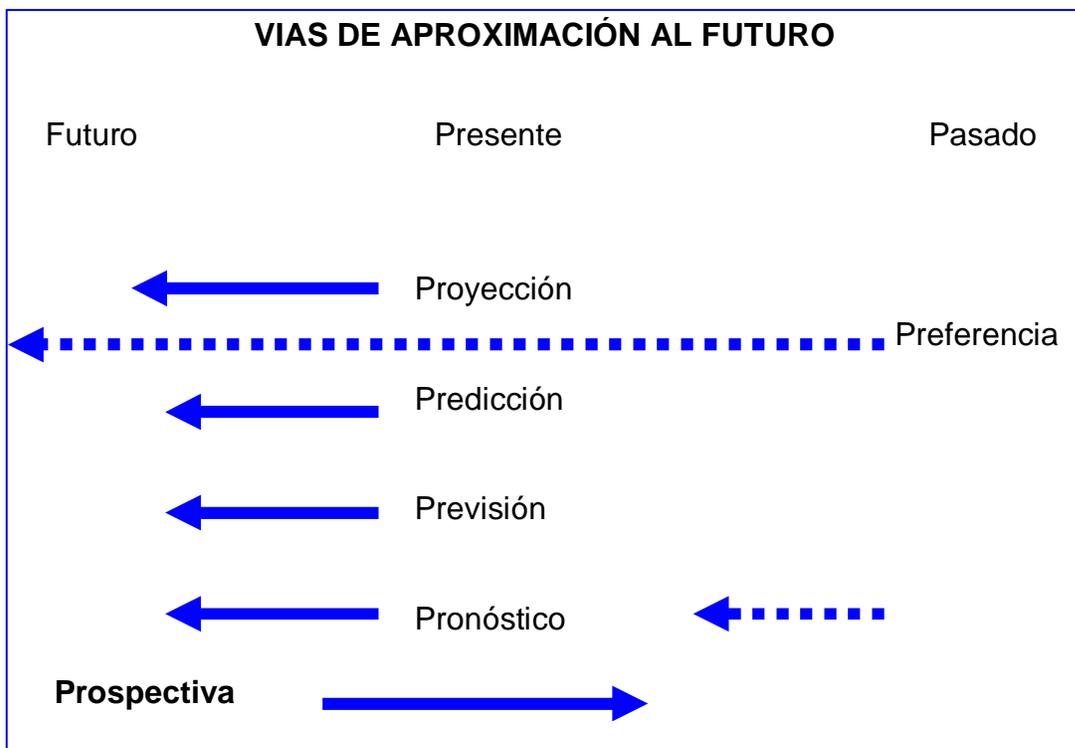
Se basan en visiones / teorías deterministas. Presenta enunciados irrefutables (que pretenden ser exactos) sobre lo que necesariamente habrá de suceder en el futuro.

d. Previsión.

Busca tomar acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran surgir en el futuro inmediato. Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.

e. Pronóstico.

Representan juicios razonados sobre un asunto importante que se tomará como base de algún programa de acción. Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables.



(Milkos y Tello 2000)

f. La prospectiva

A diferencia de los enfoques anteriores, parte del futuro para acceder al futuro; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro mismo y no del presente. Pretende construir el futuro a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles y deseables.

LA PROSPECTIVA.

La Prospectiva tiene un sentido muy preciso: es la "ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él" (Gaston Berger).

Prospectiva quiere decir:

- Imaginar el futuro de una situación concreta a un plazo lejano,
- buscar los medios
- orientar los recursos
- definir los procedimientos
- establecer los pasos intermedios, para conseguir el futuro que se desea.

Es una sistematización mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente. Parte de la idea de que el futuro está abierto y que en él podemos imaginar diversas configuraciones. Elige una de ellas como polo de su pensamiento: el futuro posible. Luego de esto, surge como una actitud para la acción. No busca adivinar el futuro; irrumpe como una fuente energética de pensamiento y acción que pretende construirlo.

Su objetivo está vinculado con el diseño de un futuro deseable, probable o posible. Es la provocación de los futuros, su evaluación, jerarquización y selección; siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos: posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, etcétera.

Sostiene tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y su aprobación. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos ¿Hacia dónde ir?, su evaluación estratégica ¿Para dónde conviene ir? y su planeación táctica ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Con qué? y ¿Con quién?.

Se refiere a que el futuro no sucede ciegamente, sino que depende de **la acción del hombre**. Es una técnica que ilumina el camino a recorrer y por lo tanto reduce el nivel de incertidumbre.

Se preocupa por brindar alternativas futuras. Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.

Es la mejor aliada de la planeación estratégica. Una metodología indispensable para determinar el futuro de la empresa, permite detectar las causas de los problemas y señala como será el comportamiento de las principales variables de la empresa

Permite determinar el **escenario probable**, el cual es una visión de lo que podría acontecer si las cosas no varían significativamente. Proporciona escenarios deseables, qué es lo que quisiéramos que fuera el futuro y qué va a servir de referencia para emprender hacia él las acciones y proyectos que permitan lograr metas significativas.

Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel inventores de la herramienta de planeación prospectiva dicen:

“El futuro no depende necesariamente del pasado, sino exclusivamente de la acción del hombre, las cosas sucederán no tanto porque así lo determinen las leyes matemáticas de la probabilidad, sino porque hemos podido identificar cual va a ser la voluntad del hombre, único responsable de su propio destino”

Sostiene una visión holística; además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa vs pasiva o adaptativa. Considera que para el hombre:

- como ser pensante, el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre –le ayuda a conocerlo mejor-
- como ser sensible, el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones –le ayuda a vislumbrarlos y concretarlos-
- como ser actuante, se sitúa en el ámbito de su libertad y voluntad –lo pone a su alcance-

La prospectiva en la actualidad.

Ante un entorno cambiante e incierto los estudios de prospectiva han venido cobrando cada vez mayor importancia. Hoy día empresas, gobiernos e instituciones académicas de todos los países desarrollados y aún, un gran número de los menos desarrollados realizan o comisionan estudios de prospectiva de manera sistemática.

Los estudios de prospectiva, insumo de gran importancia y utilidad para los procesos de planeación, permiten entre otras cosas:

- Identificar tendencias y posibles cambios, así como la posible ocurrencia de eventos de gran impacto potencial sobre el futuro.
- Explorar futuros alternos, elaborando escenarios posibles y/o deseables del futuro;
- Identificar estrategias alternativas de largo plazo, detectando decisiones clave y estimando su posible efecto.

El peso de la inercia y las muchas veces equivocada fidelidad al pasado nos impiden con frecuencia vislumbrar el futuro de nuestras instituciones en un mundo de acelerados cambios.

El futuro es incierto para todos. Pero resulta aún más incierto y caótico para quienes no piensan en él y no se orientan por él. En la actualidad no es posible planificar si no es a la luz de un futuro. Futuro que habremos de acercar si somos capaces de romper nuestros esquemas obsoletos, de superar nuestras debilidades y utilizar eficazmente nuestras fortalezas.

La prospectiva se sustenta en la esperanza como una fortaleza que hace hoy realidad el futuro deseado porque genera estrategias y mecanismos que permiten comenzar a vivir transformando así la realidad presente con cambios estructurales.

Con la prospectiva se evita que crecer sea sinónimo de llevar a cabo decisiones y acciones que significan más de lo mismo.

Aspectos metodológicos.

Las técnicas empleadas en prospectiva, no se restringen a métodos cuantitativos aprovechan también los cualitativos y los conjuntan sistemática y consensualmente. Esto facilita la generación de diversos "futuros posibles", en gran parte producto de eventos emergentes o del comportamiento potencial de actores que pudieran alterar el curso normal de las tendencias. De esta forma, tomando en cuenta las posibles alteraciones a las tendencias y conjugando índices de probabilidad con los de deseabilidad, se sustituye simbólicamente una especie de "tubo cerrado de probabilidades" por algo así como un "embudo abierto de posibilidades". Este "embudo" puede mostrar claramente una gama de escenarios futuros debidamente acotados.

La visión prospectiva clarifica el para qué último de la acción. En ese sentido es un ejercicio de abstracción, no de especulación.

Esta visión comprende dos momentos:

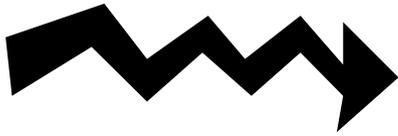
- ❖ Elaboración de escenarios.
- ❖ Análisis de factibilidad de los mismos.

La prospectiva puede descomponerse en tres pasos y dos requisitos de viabilidad:

La actitud prospectiva	Imagina la configuración del futuro posible como polo de su pensamiento.
------------------------	--

La reflexión prospectiva	Confronta el futuro posible con la situación presente a fin de diagnosticarla en función de ese polo.
--------------------------	---

La programación prospectiva



Ensambla las acciones y operaciones a realizar en el eterno presente para ir transformando la situación diagnosticada del segundo paso en la configuración posible objetivada del primer paso.

Paralelamente con este zig-zag del pensamiento se contrastan en el momento de la acción:

La factibilidad

que verifica la aptitud técnica y las condiciones financieras de las operaciones programadas con:

La aceptabilidad

que sopesa permanentemente el entusiasmo o rechazo que provocan tanto la configuración posible como las operaciones imaginadas como convenientes para alcanzarla.

METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA PLANEACION PROSPECTIVA

Esta metodología consta de 6 pasos:

1. Reconstrucción histórica
2. Inducción a la planeación estratégica de la institución
3. Diagnóstico de problemas: fuerzas y debilidades
4. Elaboración de escenarios futuros
5. Formulación de decisiones estratégicas
6. Elaboración de proyectos

1. RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

Se sistematiza brevemente la historia de la institución, reconociendo en las diversas etapas los elementos sobresalientes para caracterizar su influencia respecto a la realidad actual.

Interiorizar la experiencia que la organización ha vivido a lo largo de su historia permite proyectarla al futuro en un afán de hacer frente a los retos de calidad, oportunidad e impacto social que demandan los estados y el país. La información que resulta de la sistematización proporciona elementos para analizar críticamente los acontecimientos otorgándoles un sentido para la planeación y el desarrollo.

La metodología es participativa. Utiliza las aportaciones de los enfoques que analizan los acontecimientos desde el punto de vista de su estructura. Se pretende que el análisis vivencial privilegie la experiencia personal y colectiva como fuente de reflexión, aprendizaje y reconstrucción histórica.

2. INDUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACION

Se pretende que tomemos en cuenta la visión de la organización. acercar a cada una de las personas que laboran en la institución a identificarse con la misión común.

El desconocimiento de la VISION, MISION Y VALORES ORGANIZACIONALES es el origen de que trabajemos sin eficacia, ya que quien no sabe cuál es la razón de ser de sí mismo y de su trabajo no encuentra sentido a lo que hace por muy bien que lo haga.

Existe una crisis de identidad en muchos de los que trabajamos, incluyendo a directivos. Un adecuado “volver a las fuentes” y un justificado “amor a la camiseta” serán posibles sólo si continuamente nos sentimos herederos de una VISION, responsables de una MISION y hacedores de los valores que nos identifican.

Conocer, entender, aceptar y comprometerse con la VISION, LA MISION Y CADA UNO DE LOS VALORES, son los pasos metodológicos que se aplicarán en todo el proceso de vida y de trabajo en la organización.

La definición, la divulgación y la certeza de que LA VISION, LA MISION, LOS VALORES Y LAS METAS ORGANIZACIONALES han llegado a cada uno de los miembros de la institución, así como el compromiso de hacerlos vida es estrategia de trabajo que nos permitirá cumplir nuestros propósitos.

3. DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS: FUERZAS Y DEBILIDADES

El objetivo es identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en los ciclos históricos para definir con qué podemos contar para modificar nuestra realidad y con qué no contamos.

No es posible iniciar un proceso de acercamiento del futuro sin reconocer los elementos con los que se cuenta para ello. La prospectiva no pretende crear ilusiones, sino dar elementos para que las personas e instituciones se apropien del futuro, en la medida que esto es posible.

Con el estudio de fuerzas y debilidades se pretende ser realistas: utilizar la fuerza y minimizar en lo posible las debilidades.

4. ELABORACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

Elaborar, tres escenarios: **probable, deseable y posible**, que ubiquen a la situación en el futuro, que pueden ser 5, 10, 15 o 20 años.

"Cuando no se sabe a dónde se va, cualquier camino es bueno", dice el Corán.

Si es cierto que el futuro no está en nuestras manos, también es cierto que no podemos cruzarnos de brazos y no hacer nada para que los tiempos venideros sean mejores. Plantearnos con la mayor claridad la construcción de un futuro desde nuestra percepción, no sólo nos genera una cierta seguridad en lo que hacemos y se dirige hacia ese futuro, sino que además transforma nuestra manera de ver nuestro afán de todos los días.

Con la utilización del recurso *lluvia de ideas* y teniendo en cuenta la visión, la misión y los valores, así como de su experiencia histórica, se generan por consenso escenarios futuros. La distancia del año 2020 por ejemplo, libera de posturas atadas a nuestras posiciones ideológicas, de poder o de egoísmo.

5. FORMULACIÓN DE DECISIONES ESTRATEGICAS

Se elabora participativamente una propuesta de decisiones estratégicas.

El quehacer prospectivo implica un rompimiento en las tendencias que conducirían a la situación hacia el escenario probable. El cambio de tendencias exige asumir global e individualmente una mentalidad de futuro, cargada de esperanza y de prudencia, pero sobre todo de fortaleza.

Aplazar las decisiones que nos hacen presente, el futuro posible para nuestra situación hace que cada vez nos apartemos más de los fines de la situación; que nos aferremos a seguir haciendo más de lo mismo y nos desentendamos de nuestro proceso de crecimiento personal y grupal.

El resultado de esta etapa es una matriz de decisiones estratégicas que facilite la toma de decisiones que acerquen el escenario futuro a la vida diaria de la institución y a su crecimiento futuro. Esta matriz de decisiones permitirá generar proyectos coherentes, cuyo conjunto será el Proyecto Institucional, el cual deberá ser ampliamente discutido y asumido como propio por todos y cada uno de los miembros de la institución. Sin embargo no debemos dejar de lado que dicho Proyecto debe ser el eje rector, a la luz del cual importa contrastar cualquier otro proyecto.

6. ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Se trata de diseñar participativamente proyectos derivados de la matriz de decisiones estratégicas que permitan hacer realidad el escenario posible.

El diseño de proyectos permite tener claridad en lo que queremos lograr. Permite un ejercicio rico de evaluación, pues siempre nos estaremos midiendo contra lo que queremos lograr al final y en las partes intermedias del proyecto, superando la costumbre de sólo medirse contra las actividades que realizamos.

Facilita la eficacia institucional, así como la motivación, pues el saberse responsable de cumplir con las metas intermedias incentiva el deseo de lograr las metas finales.

La definición del proyecto y una matriz de objetivos, metas, actividades y parámetros permitirá que todos los protagonistas del proyecto tengan claridad en sus compromisos. Esto mismo constituirá el instrumento evaluativo por excelencia, pues “evaluar es medirse contra lo que se desea lograr”. También facilitará el estímulo de quienes logren los desempeños esperados.

TÉCNICAS EMPLEADAS EN PROSPECTIVA.

Se clasifican en cualitativas, cuantitativas y mixtas.

Cualitativas (A)	Cuantitativas (B)
A ₁ . Analogías A ₂ . Árbol de pertinencia A ₃ . Compass A ₄ . Conferencia de búsqueda A ₅ . Imágenes alternativas A ₆ . Intuiciones sistemáticas A ₇ . KJ A ₈ . Mapeo contextual	B ₁ . Estadísticas Bayesianas B ₂ . Montecarlo B ₃ . Técnicas econométricas

Mixtas(C)	Instrumentos (D)
C ₁ . Pronóstico tecnológico C ₂ . Juegos de simulación C ₃ . Matriz de decisión	D ₁ . Cuestionario D ₂ . Diferencial semántico D ₃ . Escala de Guttman D ₄ . Escala de Likert D ₅ . Escala de Thurstone D ₆ . Conferencia D ₇ . Mesa redonda con interrogador D ₈ . Entrevista D ₉ . Póster D ₁₀ . Promoción de ideas

Restrepo, 1991.

SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

	Si se tiene		Si se espera la participación		
	Disponibilidad de tiempo y recursos	Como factores críticos el tiempo y los recursos	De un grupo numeroso	De un grupo estratégico	
Si se quiere					Se recomienda
Diseñar el futuro deseable	X		X		Delphi de tiempo real, Escenarios.
		X		X	Escenarios, Entrevistas, Cuestionarios, Mesa redonda.
Perfilar el futuro probable	X			X	Compass, Pronósticos, Tecnológico, Proyecciones.
		X		X	Impactos cruzados, Proyecciones, Mapeo contextual.
Construir el modelo de la realidad	X			X	Modelos de Simulación, Escenarios, Juegos de simulación, Análisis de fuerzas, Ariole.
Diseñar estrategias globales	X			X	TKJ, Matriz de decisión, Árbol de pertinencia, Conferencia de búsqueda, Análisis de fuerzas.
Sensibilizar a un grupo sobre la importancia del futuro		X		X	Póster, Imágenes alternativas, Proyecciones, Escenarios, Intuiciones sistemáticas.

Restrepo, 1991.

CONCLUSIONES

- Es una metodología útil para lograr un estado en el futuro.
- Útil en intervenciones de desarrollo.
- Una herramienta complementaria a la planeación que impacta en el sistema total.
- Indispensable que los agentes de cambio conozcan su manejo y utilidad.
- Requiere del conocimiento de otras herramientas y metodologías como: Delphi, lluvia de ideas, Compass, proyecciones, matrices, etc.
- Confiable por ser cualitativa y cuantitativa.

“Si no tenemos una meta no tendremos idea de si vamos por el camino correcto o no. No podremos evaluar los resultados sin algunas expectativas previas con las cuales compararlos. No podremos saber cuándo se están desviando las cosas si no tenemos claro qué meta implicará “no desviación” o sea una acción consciente. La gente no puede actuar con su máxima eficacia cuando no sabe cuáles son las metas que la organización está buscando (y por qué), o qué tan bien lo está haciendo en relación con dichas metas”.

George S. Odiorne